

Tien noties bij leiderschap

Zoektocht naar de morele dimensie van maatschappelijk leiderschap



Dick den Bakker

Inleiding

“Wat geeft betekenis aan je werk, welke hogere doelen dient het? Iets moois maken, rijk worden, de wereld verbeteren, iets betekenen voor een ander?”

Het zijn enkele vragen uit een zgn. GoNoGo-test, die ik onlangs op internet tegenkwam. De test dient er voor om te zorgen dat je weer passie in je werk krijgt en je uit de maandagochtenddip kunt komen zonder dat je direct van baan hoeft te veranderen.

De vragen geven wellicht de grootste verandering aan die er de oorzaak van is dat er in toenemende mate om een ander type leiderschap gevraagd wordt: Een medewerker wil weten wat de zin is van zijn werk. Hij doet zijn werk niet meer – alleen – om brood op de plank te hebben voor zichzelf en eventueel zijn gezin. Nee, het zou zo moeten zijn dat als zij of hij op een verjaardag aan een mede-gast zachtjes vertelt bij welk bedrijf zij

of hij werkt en wat de inhoud van de werkzaamheden zijn, de gehele kamer stilvalt. Iedereen kijkt haar of hem met grote ogen aan. En dan opeens, alsof het ingestudeerd is, roept iedereen uit: “Wat? Fantastisch! Werk je bij dát bedrijf? Geweldig!”

Trots zijn op je werk, luisteren naar je baas – wie dat dan ook is – omdat je de zin van wat hij of zij vraagt begrijpt en onderschrijft. Of andersom: als leidinggevende mensen inspireren omdat je dit voor hen onder woorden kunt brengen – wie herkent dit niet of wil dit niet?

Wel komt dan direct de vraag aan de orde wat die zin is, die richting aan je werk en aan je leven kan geven. En is dan alles goed waaraan je zin kunt ontleen?

Toen ik enige jaren geleden een masteropleiding voor bovenschools management volgde kwamen deze vragen naar de moraliteit van je leidinggevende functie niet aan de orde. Het viel me pas achteraf op. Het was op een zondagmiddag dat ik toevallig terechtkwam in een uitzending van IKON-live, waarin Herman Wijffels sprak over nieuwe vormen van leiderschap. Hij kaartte het concept van *Servant Leadership* aan van de Amerikaan Robert Greenleaf. Dienend leiderschap – een wonderlijke tegenstelling, maar het intrigeerde me direct.

Niet lang daarna ben ik bij de Besturenraad gaan werken, de organisatie van het christelijk onderwijs. Deze organisatie zette in 2005 als één van de zes nieuwe strategische doelen voor de komende jaren het thema ‘moreel leiderschap’ op de agenda.

Het zijn zomaar wat impulsen, die ertoe hebben geleid dat ik op zoek ben gegaan naar de betekenis van moreel leiderschap. Over deze zoektocht binnen mijn eigen ervaringen en in de literatuur schreef ik een boekje en graag neem ik u vandaag tijdens dit congres op hoofdlijnen mee op deze zoektocht.

Overigens: als ik het vandaag over leidinggevende of moreel leiderschap heb, dan gaat het mij niet alleen om de functie van leidinggevende. Van een leraar of een kamerlid of een verpleegkundige of een omroepmedewerker of van wie dan ook wordt moreel leiderschap gevraagd.

Mijn zoektocht startte eigenlijk heel impulsief, zomaar ‘s avonds thuis op de bank, toen ik me bedacht dat als het gaat om een moreel richtsnoer voor je handelen de Tien Geboden belangrijk kunnen zijn. Zouden deze geboden ook richtinggevend kunnen zijn voor het handelen van een leidinggevende, zo vroeg ik me af? Ik moet u zeggen dat ik tot mijn eigen verbazing binnen de kortste keren een tiental associaties had bedacht en ik snel naar mijn computer ben gelopen om ze te noteren en niet te vergeten.

Het zijn deze tien persoonlijke associaties, waarmee ik zo dadelijk mijn bijdrage aan dit congres wil beëindigen.

Zowel daarin als in het volgende wat ik u zal vertellen, speelt het onderwijs als de achtergrond van mijn werkzaamheden een belangrijke rol. Ik ga er vanuit dat u zelf de vertaling naar uw eigen werksituatie wel zult maken.

Denkmodel

Ik vraag mij dus af wat de betekenis is van moreel leiderschap. Als je deze twee termen in Google intypt, kom je nogal wat spraakmakende personen tegen die tijdens een toespraak op een of ander congres een oproep doen om moreel leiderschap te tonen. Men vindt dat Balkenende dit moet tonen of de bestuurder van ABN-AMRO.

Wat me opvalt is dat er meestal niet wordt aangegeven wat er dan precies bedoeld wordt. Ik denk dat men vaak oproept tot wat ik maar moralistisch leiderschap noem. Dat betekent dat iemand een morele keuze moet maken of daartoe moet oproepen, een morele keuze die waarschijnlijk dient overeen te komen met wat de spreker zelf vindt. Men legt dan de eigen normen aan de ander op.

Dat is niet wat ik met u wil zoeken. Ik ben op zoek naar de betekenis van *moreel* leiderschap. Ik wil u daartoe mijn denkmodel voorleggen, dat kan helpen om een persoonlijke invulling te geven van wat moreel leiderschap voor u zelf in kan houden. Als voorbeeld laat ik soms zien, hoe ik dit zelf invul, maar dit is niet meer dan een voorbeeld. Ik hoop dat ik u kan stimuleren om zelf tot een invulling te komen.

In mijn denkmodel maak ik onderscheid in een drietal niveaus: Waaruit?, Hoe? en Waartoe?:

Bij *waaruit* gaat het me om de vraag waaruit, uit welke bron, je inspiratie ontleent om als leidinggevende werkzaam te zijn. Wat zijn je eigen drijfveren en motieven?

Bij de *hoe*-vraag gaat het om de manier waarop je leiding wilt geven?

En de vraag naar het *waartoe* van je werkzaamheden geeft invulling aan het thema van dit congres, waarin we nadenken over maatschappelijk leiderschap.

In dit model kom ik dan tot een invulling van moreel leiderschap op een drietal niveaus, t.w. inspirerend leiderschap (waaruit), integer en dienstbaar leiderschap (hoe) en duurzaam of maatschappelijk leiderschap (waartoe).

Graag verken ik deze drie niveaus nader met u.

Inspirerend leiderschap

Bij dit eerste niveau van leiderschap in mijn denkmodel gaat het om de volgende vragen: Wat zijn je eigen drijfveren in je leidinggeven en op welke manier kun je anderen inspireren?

Als het gaat om de eerste vraag, de vraag naar je eigen drijfveren, kom je terecht bij datgene wat voor je zelf de bron is van je bestaan. Als ik daar voor mij zelf over nadenk, speelt het begrip Vertrouwen voor mij een belangrijke rol.

Vertrouwen, als gekregen van God. Als een soort basisgevoel van veiligheid in je bestaan. Zoiets in de trant van je naam geschreven in een handpalm, een adelaar die zijn jong opvangt, weten dat het altijd goed komt ook al gaat het niet goed.

Voor mij kwam dit voor het laatst scherp naar voren toen mijn jongste zoon een jaar geleden uitgezonden werd naar Uruzgan in Afghanistan. Als je met een jongen van 23 jaar een lijst moet invullen met vragen over hoe hij begraven wil worden als er wat gebeurt: met of zonder militaire eer. Dat is toch ongewoon? Dan komt het erop aan.

En dan dat bijzondere gevoel, dat gevoel van wat er ook gebeurt: het komt goed, ook als het niet goed zal gaan. Die vorm van vertrouwen, of zeg maar geloven in een God die je niet in de steek laat, vormt voor mij een bron van waaruit je leeft en werkzaam wilt zijn.

Naast het van God verkregen vertrouwen speelt voor mij het vertrouwen dat je van mensen uit je omgeving krijgt. Zowel in je gezin als in je werk. Tot voor enige jaren geleden werkte ik in het basisonderwijs in de plaats waarin ik nog steeds woon. Onlangs wilde ik een zebra oversteken, toen ik aan de overkant van de straat een aantal opgeschoten jongelui zag staan. Uit 'veiligheidsoverwegingen' keek ik ze maar niet aan. Op een gegeven moment zag ik wel dat een drietal jongens zich losmaakte uit het groepje en naar mij toe kwam lopen. Enigszins onrustig liep ik door, totdat één van de jongens riep: "Hallo meester!" Die ervaring, het vertrouwen dat spreekt uit het feit dat zo'n niet meer herkenbare puber met jeugdpuistjes het de moeite waard vindt om zijn maten even in de steek te laten om zijn vroegere meester gedag te zeggen. Tja, daarvoor is het toch meer dan de moeite waard om – ook als man – een opleiding aan de pabo te gaan volgen, lijkt me.

Op deze manier speelt vertrouwen een rol als bron in mijn leven en leidinggeven, zowel als het gaat om het van God gekregen als het van mensen gekregen vertrouwen.

Als het gaat om de vraag hoe je als geïnspireerd leidinggevende zelf ook inspirerend kunt zijn, speelt dat vertrouwen eveneens een belangrijke rol. Durf je als leidinggevende te vertrouwen in de mensen met wie of voor wie je werkzaam bent? Durf je in hun competentie om iets goed uit te voeren te vertrouwen? Dat is wel één van de moeilijkste aspecten van leidinggeven, vind ik. Soms had ik de idee dat ik als bovenschools directeur in het basisonderwijs problemen op moest lossen die er niet zouden zijn als ik een bepaalde taak zelf uitgevoerd zou hebben. Kun je wel blijven vertrouwen in het kunnen van anderen als keer op keer blijkt dat iemand het niet kan of dat het niet lukt?

Soms wordt er wel eens tegen mij gezegd als ik hierover spreek, dat moreel leiderschap, vertrouwen en dat soort woorden meer, prachtig klinken, maar dat het niet werkt als je in moeilijke situaties terecht komt. Zelf ben ik niet geneigd om hier bevestigend op te antwoorden. Ik weet niet hoe u daarover denkt, maar volgens mij komt het er juist in moeilijke situaties op aan om te laten zien waar je als leidinggevende echt voor gaat: wil je vanuit vertrouwen werken of wordt wantrouwen – met daarmee een veel te vergaand systeem van planning en controle, van beheersingsmaatregelen en bureaucratisering, van tijdsverantwoording tot op de minuut – wordt wantrouwen je leidende handelingsmotief?

Maar hoe dan als het met een medewerker niet goed gaat? Dan kún je die medewerker toch niet blijven vertrouwen? Dan moet je toch vervelende maatregelen nemen? Dat is natuurlijk zo, maar volgens mij kun je er dan nog naar streven om in je wijze van optreden een grote mate van betrouwbaarheid te laten zien. Hoe moeilijk dat ook is.

Zelf had ik als algemeen directeur de idee dat het vertrouwen dat ik aan mijn schooldirecteuren gaf een voorbeeld zou zijn voor hen zodat zij weer vertrouwen aan leraren gaven. En zelfs hoopte ik dat daardoor de leraren vanuit vertrouwen met hun leerlingen om zouden gaan. Dat motiveerde mij als algemeen directeur om mijn werk te doen, dat soms erg ver van het primaire proces van het lesgeven afstond.

Wat het gevolg zou zijn als ik vanuit wantrouwen mijn werk zou doen – de verziekte sfeer, het ontwijkende en sociaal wenselijke gedrag, je moet er niet aan denken dat in zo'n sfeer jonge mensen op zouden groeien.

Naast het werken vanuit vertrouwen heb ik veel geleerd van de Regel van Benedictus, waarvan volgens mij de kern is dat het gaat om aandachtig luisteren. Een leidinggevende die kan luisteren, als een arts die ausculteert – dat wil zeggen met een stethoscoop je longen beluistert – daar gaat het me dan om. Na het luisteren rustig nadenken en uiteindelijk met een oplossing komen.

Vooraf dat nadenken spreekt me aan in Benedictus. Zelf meende ik tot voor kort dat ik als leidinggevende zo snel mogelijk een oplossing moest geven als er tijdens een bespreking iets naar voren kwam of als een medewerker mij wat voorlegde.

Nu neem ik veel meer de vrijmoedigheid om te zeggen dat ik even wil nadenken, het wil overwegen. Een dag, een week, om daarna met een oplossing te komen.

Volgens mij is dat voor medewerkers inspirerend, althans ik ervaar dat zelf wel, als ik merk dat een leidinggevende nadent over wat je zegt en het meeneemt in een oplossing. Niet dat iedereen overal over mee moet kunnen praten of dat het alleen goed is als jouw oplossing wordt gekozen, maar wel dat je merkt dat je mening er toe doet. Dat er met aandacht naar je geluisterd is. Als dat gebeurt, loop je met een blij gevoel de kamer van je baas uit.

Aandachtig en resultaat gericht luisteren is volgens mij een belangrijke manier om een inspirerend leider te zijn.

Integer en dienstbaar leiderschap

Nadat ik met u een aantal aspecten heb verkend over het eerste niveau uit mijn denkmodel voor moreel leiderschap neem ik u nu graag mee naar het tweede niveau. Daarin staat de vraag centraal op welke manier je leiding wilt geven. Welke waarden zijn voor je van belang? Voor mij zijn dat de waarden integriteit en dienstbaarheid.

Vandaag licht ik daar het dienstbaar leiderschap uit. Ik moet u eerlijk zeggen dat

ik – ik vertelde dit al eerder – aanvankelijk geraakt werd door het door Greenleaf ontwikkelde model van *Servant Leadership*. Toch heb ik even overwogen om dit aspect van leiderschap te laten vallen.

Laat ik u eerst iets over dit leiderschapsmodel vertellen. In dit model vinden we twee bijna tegenstrijdige aspecten van leiderschap: dienen en leiden.

Het gaat bij dienstbaarheid om een bepaalde manier van leidinggeven, die niet ten gunste van jezelf maar ten gunste van je bedrijf of – gelet op de focus van vandaag – als dienst die aan de samenleving wordt vervuld. Robert Greenleaf hanteert een eenvoudige test om na te gaan of je je als leidinggevende dienstbaar opstelt: je bent volgens hem namelijk een dienend leider als de medewerkers die je dient groeien als persoon doordat ze gezonder, wijzer, vrijer en zelfstandiger worden en zich zelf ook dienstbaar gaan opstellen.

Zijn concept wordt gekenmerkt door een tiental karakteristieken. Een aantal daarvan spreekt mij persoonlijk aan, zoals bijvoorbeeld de gedachte dat een dienend leider in staat is tot 'heel maken'. In elke organisatie werken mensen die beschadigd zijn door het leven. En in het onderwijs zitten zelfs al jongeren, die heel wat hebben meegemaakt, hoe jong ze ook zijn. Mensen en jongeren, die gebeurtenissen hebben meegemaakt die voor hen belemmerend zijn om goed te kunnen functioneren. Een dienend leider is in staat om deze mensen vernieuwd uitzicht te geven, hen weer op hun benen te laten staan, zich weer mens te voelen.

Naast deze karakteristiek spreekt mij het punt 'Bouwen aan gemeenschap' aan: dit betekent dat je als dienend leider vorm geeft aan een organisatie waarin mensen opgenomen zijn en daardoor zin ervaren in hun werkzaamheden.

Het zijn echter ook juist deze karakteristieken en de uitwerking daarvan waarmee ik mijn reserve ten aanzien van het concept dienstbaar leiderschap wil verklaren. Wat ik namelijk regelmatig merk is dat het aspect 'dienstbaar zijn' soms belangrijker wordt gevonden dan het aspect 'leidinggeven'. Directeuren die zeggen dat ze toch dienstbaar dienen te zijn aan hun organisatie en diens gevolge geen leiding geven als het noodzakelijk is. Het dienstbaar zijn bij wijze van spreken als schaamlap gebruiken om niet te doen waarvoor ze zijn aangesteld: leidinggeven.

Het is Jim Collins die heeft onderzocht welke kenmerken een effectief leider heeft: Zo'n leidinggevende heeft volgens hem een bescheiden persoonlijkheid. Als hij gepensioneerd is en met zijn vrouw op zijn balkon zit en in de verte de contouren van zijn vroegere – door hem groot geworden – bedrijf ziet liggen, zegt hij 'Dat ik daar heb mogen werken!'

Zo iemand geeft geen leiding ten gunste van zichzelf doch ten behoeve van de organisatie. Echter daarnaast heeft een dergelijke Niveau-5-leider ook een sterke persoonlijke wil. Zij of hij is zelfs in staat om haar of zijn eigen broer te ontslaan als dit in het belang is van het bedrijf.

Daar gaat het volgens mij om: dienstbaarheid én leidinggeven.

Dat dienstbaarheid soms zo eenzijdig benaderd wordt, heeft wellicht te maken met onze calvinistische achtergrond, want gezegd moet worden dat het concept dienstbaar leiderschap wel aanspreekt. Zeker binnen het christelijk onderwijs, waarvoor ik werkzaam ben. Maar ik neem aan dat u dit zelf ook wel herkent in de organisatie waar u werkt.

Daarnaast heeft het begrip dienstbaarheid bij sommigen zelfs de connotatie van ‘slaafsheid’ en wekt daarom direct allergische reacties op.

Zeker na het lezen van de twee boeken van Khaleid Hoesseini – waaronder *De Vliegeraar* – tijdens mijn zomervakantie ben ik er van overtuigd dat ‘dienstbaarheid’ als waarde voor de invulling van leiderschap van groot belang is. Maar dan heeft dit begrip dienstbaarheid wel een ijkpunt buiten onszelf nodig. Want ook dat is een kanttekening die ik bij dienstbaarheid heb: Ik zie nog in december 1989 de ongelovige ogen van het echtpaar Ceauçescu tijdens hun schijnproces. Ze waren toch zo goed, zo dienstbaar aan hun volk geweest. En in de boeken van Hoessini lees je hoe leidinggevend in Afghanistan en mannen in hun Afghaanse gezinnen hun macht misbruiken, maar denken dat ze het beste voor hun land of hun gezin over hebben. Hun onderdanen of hun vrouwen mogen maar wat dankbaar zijn dat zij er als mannen zijn, vinden ze.

De noodzakelijk buiten jezelf liggende norm voor dienstbaarheid heb ik in de Bijbel gezocht en met name in de Tien Geboden, die ik zo dadelijk dus zal laten zien. Daarmee kan volgens mij worden voorkomen dat dienstbaarheid tot een al te slaafse houding leidt. Een houding waarbij een leider zijn macht negeert. Óf juist tot een vorm van machtsmisbruik leidt. Beiden onder het mom van dienstbaarheid.

Macht heeft de norm van dienstbaarheid – dienstbaar aan de mensen in je organisatie, aan de organisatie zelf én aan de samenleving – blijkbaar heel hard nodig.

Duurzaam of maatschappelijk leiderschap

Daarmee ben ik gekomen aan mijn derde punt van vanochtend. Ik nam u mee op mijn zoektocht naar de betekenis van moreel leiderschap en vertelde u over een aantal waarden die daarin voor mij een rol spelen: Bij inspirerend leiderschap ging het mij om vertrouwen en om luisteren.

Bij de wijze waarop je leiding wilt geven heb ik met u stilgestaan bij de waarde dienstbaarheid.

Als je kijkt naar veel leiderschapstrainingen, dan valt op dat managers het waarderen om zich af en toe eens in bijvoorbeeld een klooster terug te trekken en dan na te denken over wat hen inspireert en wat hun drijfveren zijn. Misschien heeft u zo’n spirituele bijeenkomst zelf ook wel meegemaakt.

Daarnaast besteden veel managementopleidingen aandacht aan de wijze waarop je leiding wilt geven en velen van u zullen de bekende vragenlijstjes, die uitmonden in wat

voor type leider je bent wel kennen.

Voor mij zelf was het een ontdekking om te bemerken dat je het bij deze twee niveaus niet kunt laten. Dat juist de vraag naar het waartoe van cruciaal belang is en richting geeft aan je stijl van leidinggeven en eigenlijk je hele leven. Deze vraag naar het waartoe legt de verbinding met de antwoorden op de waaruit- en de hoe-vraag. Als het vandaag over maatschappelijk leiderschap gaat, is dat misschien wel de kern van wat ik u voor wil houden: dat we bij het antwoord op wat maatschappelijk leiderschap is de verbinding leggen met wat ons drijft in het leven en welke waarden we dan van belang vinden.

Was dat dan weg bij mij zelf, de vraag naar het waartoe? Nee, dat zeker niet. Echter ik merkte wel dat het bij mij teveel impliciet aanwezig was. Laat ik dit aan de hand van het volgende uitwerken:

Toen ik directeur van een basisschool was vond ik mijzelf al een goede leidinggevende als de individuele leerlingen en leraren op mijn school tot hun recht kwamen. Als de leerlingen zich veilig en geborgen voelden, als er goed voor hen gezorgd werd. Als leraren zich gewaardeerd wisten en het fijn vonden om op de school te mogen werken.

Nog iets belangrijker vond ik het als mijn school in de wijk waarin hij stond een goede naam had. Nog herinner ik mij die ouder – en het was er maar één in al die jaren, dus ik hoop niet dat u vindt dat ik opschep – die op een gegeven moment zei: “Dick het gaat niet altijd allemaal goed op je school, maar ik weet dat ik als ouder bij jou of bij de leraren terecht kan en dat het dan wel goed komt!”

Kijk, als je zo als school bekend staat, of als organisatie in bijvoorbeeld de gezondheidszorg of als politieke partij of als omroep, dan heb je volgens mij iets bereikt. Dan hebben de begrippen vertrouwen en luisteren handen en voeten gekregen.

Toch is dit volgens mij als moreel doel van je eigen functioneren of dat van je organisatie niet voldoende. Het heeft uiteindelijk ook niet zoveel effect als je je alleen richt op het individu of je organisatie. Het is dan te intern gericht.

Het echte morele doel van een organisatie, van een leidinggevende, van een leraar of welke medewerker dan ook komt in zicht als je je richt op je bijdrage op regionaal of landelijk niveau. En dan hebben we het over maatschappelijk leiderschap Als je in de omgeving waar je werkzaam bent een bijdrage levert aan het vreedzaam samenleven van mensen en daarmee een bijdrage levert aan het maatschappelijk samenleven op nationaal en wellicht wel internationaal niveau.

Een voorbeeld van zo’n bijdrage wil ik u niet onthouden. Het betreft een uitwisselingsproject tussen witte basisscholen in Bergschenhoek, het dorp ten noorden van Rotterdam waar ik woon, en enkele zwarte basisscholen in het centrum van Rotterdam. Klassen met jonge kinderen die regelmatig met elkaar corresponderen en één keer per jaar bij elkaar op bezoek gaan. Ze hebben dan een gezamenlijke schooldag

met een rekenles, gymnastiek en een viering. Ouders gaan mee op bezoek. Zo zijn onlangs de Nederlandse ouders mee geweest naar de moskee in Rotterdam en is afgesproken dat de volgende keer de allochtone ouders een bezoek aan de kerk in het dorp zullen brengen. Het wordt daarmee een soort 'jouw school mijn school'- opzet. Als ik dan vervolgens hoor dat deze kinderen niet meer spreken over het feit dat iemand Marokkaan, Turk, Nederlander of Surinamer is maar over het feit dat iemand goed kan voetballen of niet en dat ze met elkaar mailen en afspraakjes maken in een zwembad halverwege beide plaatsen, dan heb ik de idee dat er een begin is gemaakt om het wantrouwen tussen mensen in ons land te verminderen. Hoe kleinschalig dan ook. En het zal ook niet bij alle leerlingen zo zijn. Maar toch.

In de afgelopen jaren heb ik verschillende keren aan ouders, bestuurders of personeelsleden in het onderwijs de volgende vraag voorgelegd en ik stel hem vandaag ook aan u: Wat ziet u gebeuren in uw plaats, uw regio, in Nederland of misschien ook wel in Europa of de wereld waar u zich zorgen over maakt of waarvan u denkt: daar moeten we iets aan doen? Daar moet ik de kinderen op voorbereiden zodat ze als gelukkige mensen kunnen participeren in onze maatschappij? Of: Daar moet ik met mijn organisatie mee aan de slag. En ik voeg daaraan toe: En als u dat heeft bedacht, wat ziet u dan als de meerwaarde van het feit dat u een christelijke organisatie bent?

Weet u welke antwoorden ik krijg in het onderwijs? Men maakt zich zorgen om het toenemende individualisme, om het wantrouwen tussen bevolkingsgroepen, om het materialisme van 'I want it all and I want it now', ook bij zichzelf. Met eigenlijk als centraal thema het verlies aan waarden en normen.

Van de christelijke school verwachten deze mensen dat we kinderen geborgenheid bieden, zodat ze zich – nu en later – veilig voelen in deze samenleving. Dat we goed voor hen zorgen, en dan op een manier die overeenkomstig de Bergrede het 'meer dan het gewone' overstijgt. Dat we ze bijbelverhalen vertellen als tegengeluid tegen het negativisme in onze samenleving. Dat we hen een open houding naar medelanders met een andere cultuur of godsdienst bijbrengen. Dat de school een plek is waar mensen met respect met elkaar omgaan en waar bijbelse waarden als naastenliefde en vergeving gepraktiseerd worden. Opdat hun kinderen leren op deze manier het vreedzaam samenleven van mensen te bevorderen.

Als dat zo is, dan kun je als christelijke school niet stil blijven staan bij de vraag hoe christelijk je school nog kan zijn in deze geseculariseerde samenleving. Die vraag is dan veel te veel intern gericht. Nee, dit vraagt naar de wijze waarop je als christelijke school present wilt zijn in de samenleving, welke betekenis je wilt hebben, wat de zin is van je bestaan.

Aan het eind van mijn bijdrage wil ik de bovengenoemde vraag nog wat aanscherpen. En ik wil u meenemen naar het Nederland, zoals dat er over twintig, dertig jaar uitziet. Wilt u zich daar eens een voorstelling van maken? Mijn vraag is dan de volgende:

Wanneer zou u trots zijn op de bijdrage van uw – christelijke – organisatie aan deze toekomst? Let wel, dit is geen exclusieve vraag voor christelijke organisaties. Ik zeg altijd maar dat ook het openbaar onderwijs of andere organisaties zich deze vraag ook kunnen stellen, maar ik werk nu eenmaal voor het christelijk onderwijs en vandaag zijn we als christelijke organisaties aanwezig.

Soms denk ik wel: het is een beetje een rare vraag. Maar hij intrigeert mij steeds meer. Als ik werkelijk geloof en vertrouw dat er een God is. Als ik vanuit dit vertrouwen leiding wil geven of mens wil zijn. Als ik wil proberen goed te luisteren naar wat er aan de hand is en daar wat mee wil doen? Als ik met liefde voor de samenleving mijn werk wil doen? Als ik het van belang vind om op een integere manier dienstbaar te zijn aan de samenleving? Als dat er allemaal werkelijk toe doet, als ik dat voor mijzelf en voor mijn organisatie belangrijk vindt, wat heeft Nederland er over enkele tientallen jaren dan van gezien?

Of vindt u dit een te softe voorstelling van zaken, die je in de kerk of hier op dit congres wel met elkaar kunt delen, maar die in de harde samenleving geen schijn van kans maakt; vindt u dit veel te naïef?

Of komt het er misschien juist nu op aan, als het moeilijk is, als het wantrouwen in de samenleving groot is?

Zijn we er klaar voor, voor deze vorm van maatschappelijk leiderschap?

Het is misschien niet helemaal correct naar u toe, maar ik wil u met deze vragen toch wat laten zitten. We hebben nog een hele middag, waarin wellicht naar antwoorden gezocht kan worden.

Tot slot wil ik ter afronding doen wat ik aan het begin heb beloofd, dat ik u mijn tien noties bij leiderschap presenteer. Ik vertelde u al dat deze tien noties associaties zijn op de Tien Geboden. Wellicht dat u ze zult herkennen. Het zijn persoonlijke noties, die ik u graag meegeef in de hoop dat u wordt gestimuleerd om er voor u zelf over na te denken.

Tien noties bij leiderschap

1. Authentiek *Wees authentiek.* Blijf als leider dicht bij jezelf, speel geen spelletjes, durf jezelf kwetsbaar op te stellen, sta open voor anderen.

2. Dienstbaar *Maak van jezelf geen god.* Laat het leiderschap niet om jezelf draaien. Het gaat om dienstbaarheid aan de medewerkers in je organisatie, gericht op de kwaliteit van goed onderwijs aan jonge mensen als bijdrage aan de ontwikkeling van de maatschappij als geheel.

3. Betrokken *Misbruik geen macht.* Weersta de verleiding om te beslissen zonder anderen. Stel er een eer in om je medewerkers betrokken te laten zijn bij belangrijke veranderingen.

4. Bezinning *Neem tijd voor bezinning.* Handel niet impulsief, maar neem afstand. Staar eens uit het raam met het bordje 'Niet storen' op je deur. Neem niet elk weekend een tas vol werk mee naar huis. Verwacht dit ook niet van anderen in je organisatie.

5. Eerbied *Toon eerbied voor je voorgangers.* Ga niet in op berichten over je voorgangers. Zij deden zo goed mogelijk wat nodig was in hun tijd, zoals jij dat in jouw tijd zult proberen. Door daar respect voor te hebben, geef je aan hoe je tegen de inspanningen van anderen en van jezelf aankijkt.

6. Luisteren *Luister naar anderen.* Luister naar anderen in je omgeving. Het is van belang tegenspraak te waarderen en zo nodig te organiseren. Maak anderen niet monddood, kwets niemand.

7. Betrouwbaar *Wees betrouwbaar.* Wees zorgvuldig in je contacten en relaties met anderen. Maak niet kapot wat anderen met zorg hebben gerealiseerd, ook als je vindt dat het veranderd moet worden.

8. Inspiratie *Wees zelf inspirerend.* Inspireer mensen door te laten zien wat jou zelf inspireert, waar je voor gaat, wat je voor ogen hebt en wat jezelf motiveert om in je organisatie te werken. Doe een ander niet na, maar zeg wat je zelf vindt.

9. Integer *Wees integer.* Zeg wat je doet en doe wat je zegt, wees transparant in wat je doet, eerlijk bij lastige dilemma's en respectvol in je omgang met anderen.

10. Tevreden *Wees tevreden.* Kijk niet wat andere organisaties allemaal doen om dat vervolgens na te doen. Niet het vele is goed, doch het goede is veel. Wees trots op wat je met jouw organisatie hebt bereikt en probeer dat verder uit te bouwen.